

## گفت‌و‌گو به جای جنگ

بعضی وقت‌ها یک کتاب می‌تواند مسیر زندگی آدم‌ها را عوض کند یا آن‌ها را به بیراهه بکشاند. کتاب «مسئولیت‌های سرنوشت‌ساز» (Crucial Accountability) کتابی از نوع اول ارزیابی شده است. این کتاب را کری پترسون، جوزف گری، دیوید مکس فیلد، ران مک میلان، و آل سویتزلز نوشته‌اند. به‌تازگی این کتاب به فارسی ترجمه و روانه بازار شده است. مهم‌ترین حرفی که در این کتاب به آن پرداخته شده این است: «تقریباً همه افراد هر چقدر هم قدرتمند، زودرنج، یا بدخلق باید گفت‌وگو کنند نه جنگ.»

یکشنبه ● ۱ شهریور ۱۳۹۴ ● شماره هجده

۰ ۱ ۲ ۳ ۴ ۵ ۶ ۷ ۸ ۹

## آفرینش

می‌توانیم از صفر شروع کنیم

گفت‌و‌گو با مریم خاوازی، تولید کننده فناوری‌های جدید اطلاعاتی در ایران

# نیمی از جهانی که باید ساخته شود



فاطمه علی اصغر ●

faliasghar9@gmail.com

«دوازده سال است در حوزه تولید کار می‌کنم. با اینکه کار در حوزه تولید در کشور ما اغلب باختی تدریجی محسوب می‌شود و زحمتش بیش از منفعت مادی آن است، من عاشق این کار هستم و خودم را در این حوزه موفق می‌دانم. چراکه ایجاد کار و فراهم کردن زمینه فعالیت برای دیگران به معنی دمیدن روح امید و همکاری در انسان‌هاست. شرکت ما در تولید بسیاری از فناوری‌های جدید در ایران جزو نخستین‌هاست.» مریم خاوازی قوی است و ریسک‌پذیر؛ ماجراجو و مدیر. زنی که حالا افزون بر مدیریت شرکت خود، مدیرعامل انجمن زنان کارآفرین است. متولد ۱۳۴۲ است. در دانشگاه تهران زبان روسی خوانده و کارشناسی ارشد MBA دارد. کارش را با تدریس خصوصی شروع کرده و حالا نامش در حوزه مدیریت ایران شناخته‌شده است. در سال ۱۳۹۰ در جشنواره افتخار ملی به‌عنوان کارآفرین در صنعت و نرم‌افزارهای صنعتی شناخته شده است و در سال ۱۳۹۱ در همایش ملی مدیریت کارآفرینی و فن‌آوری اطلاعات و ارتباطات ایران، او را به‌عنوان کارآفرین نمونه بر گزیدند.

### ■ آغاز راه

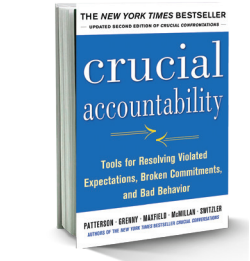
«کارم را در دوران دانشجویی با منشی‌گری شروع کردم. به دلیل توانمندی‌ها و صلاحیت‌هایم، یک سال بعد مدیریت اداری آن شرکت به من سپرده شد. تا اینکه برای تحصیل به خارج از کشور رفتم.» مریم خاوازی پر از انرژی است، با صدایی رسا و محکم. درس را به دلایلی در آلمان رها می‌کند و به وطن بازمی‌گردد و دور دوم زندگی کاری او در سرزمین مادری‌اش آغاز می‌شود. «بار دیگر به آن شرکت برگشتم و در سال ۱۳۷۰ برای اولین بار سیستم تلفن گویا را با همت دوستان و همکاران خود وارد ایران کردم. طی سال‌های ۱۳۷۱ تا ۱۳۸۲ عضو هیئت‌موسس و عضو هیئت مدیره شرکت ندا پرواز بودم.» خاوازی شرکت آردان رایانه‌فعال در زمینه کیوسک‌بانک و کیوسک اطلاع‌رسانی را راه‌اندازی می‌کند. این شرکت اتفاق مهمی در تاریخ تولید فناوری در ایران است.

### ■ اولین‌هایی که به آن‌ها می‌بالد

مریم خاوازی بنیان شرکت آردان رایانه را می‌گذارد. حوزه‌ای که در آن زمان در سلطه مردان بود. او پیش‌تاز می‌شود و دل به دریا می‌زند و کیوسک‌های اطلاع‌رسانی و نظر‌سنجی و بانکی را تولید می‌کند. افزون بر این، سیستم‌های تهیه بلیت اتوبوس برون‌شهری، هواپیما و موزه‌ها هم از محصولات تولیدشده در شرکت اوست. «اولین کیوسک‌بانک را در سال ۱۳۸۳ در بانک پارسیان کارگذاری کردیم. در همان سال‌های اولیه تولید -Cash- less ATM و اتصال آن به شبکه شتاب از اهداف کاری ما بود. در نهایت در سال ۱۳۸۸ برای اولین‌بار در ایران با همت تیم ما بستر و شرایط آن فراهم شد. این امر باب ورود شرکت‌های دیگر را نیز به این حوزه گشود. در طول دوازده سال چهار نسل از کیوسک‌ها را به جامعه ارائه دادیم، که می‌توان به کیوسک‌هایی که در ارتباط

## پیش

مریم خاوازی، مدیرعامل انجمن زنان کارآفرین ایران، معتقد است که در حال حاضر زنان پیشروتر از مردان در امور مختلف ظاهر می‌شوند. نباید این را فراموش کرد که بدون حضور و توانمندسازی زنان امکان عبور از مسیر توسعه پایدار وجود نخواهد داشت.



## کتیو | ۰۹

### لحظهٔ آها

● **مهران امیری**

### آفرینش مجاز

هر تعریفی از کلمه آفرینش در درون خود ویژگی‌هایی مشتمل بر خودجوش و زاینده بودن به همراه دارد. تجربه فردی و دانش جمعی و تاریخی نیز بر این نکته تأکید دارد که رفتارهای خلاقانه به هیچ روی تابع و یا نتیجه دستورات و بخش‌نامه‌ها نیستند، به عبارتی آفرینش مبتنی بر دستور و ناشی از تحکیم نبوده و نخواهد بود. از سوی دیگر نظام‌بخشی به فعالیت‌های عموم در جامعه نیازمند قاعده و انضباط است. بر همین اساس افراد خلاق و فعالیت‌های مرتبط با آن‌ها نیز ناگزیر باید در مدار اصول و قواعدی ترتیب بیابند و انجام شوند.

نظام کسب‌و کار و فعالیت‌های اقتصادی در کشور ما با وجود کانون‌های صنفی و مجامع تخصصی از یک سو و دستگاه‌های ناظر از سوی دیگر، خط پررنگی از کسب مجوز را برای کارآفرینان و فعالان اقتصادی ترسیم کرده است. تقریباً هیچ فعالیتی نیست که برای شروع و ادامه حیات خود بی‌نیاز از کسب مجوز از یک یا چند مرکز و اداره و مجمع صنفی و تخصصی و اداری مرتبط باشد. این‌ها همه نوبدبخش وجود ضابطه و احکام روشن و مسیر مشخص برای کار و فعالیت است، اما آنچه در عمل رخ داده و می‌دهد با این تصویر تفاوت‌های فراوان دارد.

این ساختار از نگاه مدیران اجرایی و کارآفرینان همچنین موجب بروز رفتارهای پیش‌بینی‌نشده‌ای شده که برخی دخالت‌های گاه‌وبیگاه دستگاه‌های صادرکننده مجوز از یک طرف و تمایل به پنهان ماندن از دید ناظرین از طرف دیگر را به همراه آورده است. نقد و بررسی این ساختار و نقش هر کدام از بازیگران نیاز به بحث‌های متعددی دارد، اما در اینجا توجه اصلی بر رابطه این نوع رفتارها با اصل آفرینش و خلاقیت معطوف است که برای داشتن کسب‌وکارهای سازنده، مفید و ضروری است.

آنچه کسب‌وکارهای مختلف را زنده و فعال نگه می‌دارد، خلاقیت و نوآوری در آن‌هاست.

کمتر فعالیتی را در این زمینه می‌توان یافت

که بدون نوسازی دائمی و برنامه‌ریزی‌های

خلاقانه قادر به ادامه حیات باشد. درواقع همین

نوآوری‌ها و تلاش برای بهبود کارها بوده که

روند کسب‌وکارها را قادر به تأمین نیازهای

خود و تطابق با نیازهای مخاطبان ساخته است.

تردیدی نیست که بدون این نو شدن‌های

دائمی و رفتارهای خلاقانه، ما همچنان مانند

ماشین‌ها در حال انجام رفتارهای تکراری و

برنامه‌ریزی‌شده بودیم!

کارآفرینان خلاق، که همیشه موتور محرک

اقتصاد و جامعه بوده‌اند، برای ادامه کار و تجدید

رفتارهای سازنده خود نیاز به فضای حرکتی آزاد

و آتمسفر باشناط دارند، اما کمتر کسی است که

انتظار داشته باشد این فضا در پی صدور احکام

و بخش‌نامه‌های اداری ایجاد و یا حفظ شود،

همان گونه که نمی‌توان توقع داشت ذهن و روح

خلاق، خود را محدود به مجوزهای اداری سازد.

اگر انتظار نمی‌رود که دستورالعمل‌های اداری

مولد نشاط و تحرک ذهنی و عملی باشد، توقعی

نیست که این نوع دستورات و محدود کردن

فعالیت‌ها به کسب مجوز از مراکز مختلف،

بتواند روحیه خلاق و آفرینش‌گر را مدیریت کند

و رشد دهد. به بیان دیگر گرچه الزامات اداری

و برنامه‌ریزی برای فعالیت‌های عمومی نیازمند

هماهنگی با سازمان‌های مسئول است، اما

مواردی همچون کسب مجوز اغلب مانع آفرینش

و خلاقیت است. متأسفانه موارد متعددی دیده

می‌شود که اقدامات قانونی مدیران اجرایی با

وجود همه انگیزه‌های مثبتی که همراه با خود

دارد، به یک مانع بزرگ ذهنی و عملی برای

کارآفرینان تبدیل شده است. روشن است که

قانون‌گذاران و مدیران اجرایی در پشت همه

اقدامات خود نیات و برنامه‌های مثبت و مفیدی

دارند اما آنچه در عمل رخ می‌دهد عموماً با نیات

و برنامه‌ریزی‌های ایشان فاصله‌مناذاری دارد.

کمتر کارآفرین و فعال اقتصادی است که از نیاز

به کسب مجوزهای متعدد و طی مراحل اداری

پیچیده ناراحت نباشد، این در حالی است که

مدیران همیشه مبلغ تلاش برای تسهیل امور

برای بروز استعدادها و خلاقیت‌های فردی و

جمعی هستند. تردیدی نیست که هر دوی این

گروه‌ها در تلاش برای رشد و اعتلای کشور

و فضای کسب‌وکارند اما نتیجه نهایی موجب

نارضایتی هر دو گروه است.

به نظر می‌رسد لازم است به همان اندازه که

کارآفرینان به مدیران و دستگاه‌ها اعتماد

می‌کنند خود را با قوانین و روندهای اداری

سازگار می‌سازند، مدیران و برنامه‌ریزان اجرایی

نیز به کارآفرینان اعتماد کنند. بخشنامه‌ها و

دستورهای اداری که در همان میزبان است

به ساماندهی فعالیت‌ها است، می‌تواند مانع

خلاقیت باشد. آفرینش را نمی‌توان با صدور

مجوز خلی یا محدود کرد.

حاضر بر روی مرحله تحقیقاتی پروژه بزرگی به نام کیوسک‌های سبز، که محیط‌زیستی است، کار می‌کنیم. در صورتی که این پروژه اجرا شود، گام‌های بزرگی برداشته‌ایم.»

### ■ دشواری‌های کار تولید

«دوازده سال است که کار تولیدی انجام می‌دهم. کار ما تولید نرم‌افزار است. علاوه بر آن، با تولید کیسینگ کیوسک‌های الکترونیکی و با ترکیب دانش و تجربه ایرانی محصول جدید می‌سازیم. با این حال اقتصاد ما به‌گونه‌ای است که ورود محصولات خارجی تولید داخلی را به مخاطره می‌اندازد. هم‌اینک بعد از توافق هسته‌ای، ورود محصولات خارجی به کشور فرصت و تهدیدی برای اقتصاد ما محسوب می‌شود. باید قدرت مدیریت این بحران ناگزیر را داشته باشیم. از همین رو یکی از کارهایی که می‌توانیم انجام دهیم این است که بر تولید نرم‌افزار تمرکز کنیم.

چون به هر حال بسیاری از سخت‌افزارها با قیمت‌های پایین به

ایران وارد می‌شوند و دیگر تولید داخلی آن‌ها نمی‌صرفد.»

او معتقد است فعالیت تولیدی در کشور ما مشکلات خاص خود را

دارد اما کسانی که عاشق این کار هستند آن را با همه سختی‌اش

ادامه می‌دهند و کارآفرینی می‌کنند نه ثروت‌آفرینی، او دل بسته

است به کارهای خلاقانه و نوآوری‌های جدید. «اگر تولیدکنندگان

خارجی وارد کشور شوند، رقابت تنگاتنگی شکل می‌گیرد و ما باید

آنقدر قوی باشیم که از پس این رقابت برآییم. همین‌جاست که

حمایت‌های دولت می‌تواند راه‌گشا باشد. متأسفانه امروزه شاهد

حمایت‌های برنامه‌ریزی‌شده و جهت‌دار دولت در زمینه توانمندی

تولید و تولیدکننده‌های داخلی نیستیم و در این زمینه مشکلات

ساختاری و فرهنگی بسیاری وجود دارد.»

که برای ورود به هر حوزه‌ای کمتر از مردان نیستند. برعکس با تعهد و مسئولیت‌پذیری بالایی که در زنان جامعه ما وجود دارد می‌توانند سکوی پرشی برای خروج از بن‌بست فعلی وضع اقتصادی کشور باشند. «امروزه کارآفرینی را معادل کسب‌وکار می‌دانند، اما کارآفرینی خلق ارزش‌افزوده است که در آن خلاقیت، پویایی و نوآوری حرف اول را می‌زند. در حوزه کارآفرینی باید همانند رودخانه جاری بود. این مسئله‌ای است که زنان ما کمتر به آن توجه می‌کنند. در حال حاضر زنان ما براساس آمار حضور کمرنگی در مشاغل مدیریتی و تصمیم‌گیری دارند، در حالی که دختران جوان و فارغ‌التحصیل دانشگاهی با آموزش‌های مهارتی می‌توانند توانمندی‌های خود را در خارج از محیط خانه به فعل تبدیل کنند. کمی تلاش و پشتکار باعث می‌شود این حضور، مفیدتر و موثرتر باشد.»

### ■ از شکست نمی‌ترسد

مریم خاوازی جسور است و از شکست نمی‌ترسد. خود را بسیار ماجراجو و بلندپرواز می‌داند. همسرش همواره با او همراه و همدل و در کنارش بوده است. «پاراسل اتفاق بسیار غیرمنتظره‌ای برای شرکت افتاد. ماجرا از این قرار بود که چند سال پیش ما در میان شرکت‌های شبه‌دولتی برنده پروژه‌های شدیم ولی به دلیل تغییر مدیریت و اطلاع‌رسانی‌های اشتباه، با اینکه کار انجام شده بود، از سوی کارفرما تحویل گرفته نشد. اتفاق بسیار بدی بود. مجبور شدیم بسیاری از نیروهایمان را تعدیل کنیم.»

با تمام این مایلمایمات او هرگز خم به ابرو نیآورده و ناامید نمی‌شود: «بار دیگر کار جدیدی را شروع کردم. با کمک اعضای شرکت با تلاش بسیار در حال پشت سر گذاشتن این بحران هستیم. در حال

مستقیم با ارائه خدمات بهینه به مراجعین است اشاره کرد؛ از جمله کیوسک‌های راهنما و تبلیغاتی مجتمع‌های فروشگاه‌های تجاری و کیوسک الکترونیکی رسانه به منظوره ارائه اخبار روزانه همه روزنامه‌ها و انتشارات کشور، کیوسک بیمه، گردشگری، سلامت و...» او فهرست بلندبالایی از اولین‌های شرکتش دارد. فهرستی که توانسته رتبه و جایگاه خاصی در میان سایر شرکت‌ها پیدا کند. حالا شرکت خاوازی ۱۲ نیروی ثابت تمام‌وقت دارد و ۷ نفر که به او مشاوره می‌دهند. کار به همین جا ختم نمی‌شود، او به صورت مستقیم و غیرمستقیم با ۲۰ شرکت پیمانکار همکاری می‌کند و تاکنون توانسته جایزه‌های بسیاری در حیطه کارآفرینی به خود اختصاص دهد.

### ■ زنان نیمی از جهانی که باید ساخته شود

مریم خاوازی با وجود فعالیت‌های بسیار در شرکت و با اینکه سال‌های طولانی در حوزه کارآفرینی فعالیت کرده، حالا مسئولیت اجتماعی بزرگی بر دوش دارد. او مدیرعامل انجمن زنان کارآفرین است. زنان را پیشرو در بسیاری از کارها می‌داند و می‌گوید درست نیست زنان با این همه ظرفیت در ردیف مدیران برتر این مملکت نباشند. زنان باید به این باور مطمئن رسیده باشند

## هنر زنان لالی وام‌دار ماهگولی



زنان و دختران جمال‌آباد هم چنین هستند. ماهگولی هم از مادرش هنرهای سنتی را آموخته و آن‌ها را با شیره جانش آمیخته است. هنرهایی که اگر مورد حمایت مسئولان میراث فرهنگی و صنایع‌دستی قرار نگیرند به‌زودی فراموش می‌شوند

و از یادها می‌روند. «پدرم بیمار است. ما هفت دختر هستیم و دو برادر سرباز داریم. همه مخارج خانه را به همراه مادر تأمین می‌کنیم. ایده‌های بسیاری را اجرا کرده‌ایم، اما دل‌مان می‌خواهد کارمان را بیشتر و بیشتر رونق بدهیم.» اکرم هزاران امید و آرزو در

مادر راهی سازمان میراث فرهنگی و گردشگری و صنایع‌دستی شود. هرچند اندکی تعلل باعث شده مادر در پنجاه‌ویک‌سالگی بدون بیمه باشد.

اکرم می‌گوید: «همه مدارکم را به سازمان میراث فرهنگی داده‌ام تا کارهای نیمه‌تمام مادرم را

ادامه دهم، هرچند مادرم بیمه نیست. مدیر وقت می‌گوید باید مدیر قبلی کارهای بیمه‌او را انجام می‌داده، پیش از آنکه سن مادرم به حدی برسد که امکان بیمه شدنش نباشد.»

دختر همه هنرش را وام‌دار مادر است، نمتنها او بلکه بسیاری از